



الجمعية الخيرية لرعاية الأيتام

سياسات وإجراءات تقييم الأداء الوظيفي

2021 - 2022 م



الفهرس

14	المشاركة	6	تعريفات
15	العلاقات الداعمة	6	وضع الأهداف (المبادرات) والجدارات
15	انجاز الاعمال	7	الأدوار والمسؤوليات
16	التطوير الوظيفي	7	المسئول عن إعداد التقييم
16	الولاء الوظيفي	8	اعتماد خطة تقييم الأداء
17	القيادة	8	التقييم خلال فترة التجربة
18	الدليل الارشادي لعملية التطبيق	8	التقييم لظروف استثنائية
19	خطوات تقييم الموظفين على الوظائف الاشرافية وغير الاشرافية	8	تقييم الأداء في حالة تغيير المدير المباشر
20	شرح جدول الأهداف الذكية (الأهداف والمبادرات)	9	تقييم الأداء في حالة غياب المدير
21	خطوات تقييم الموظفين على الوظائف الاشرافية وغير الاشرافية	9	الدليل الارشادي
22	خطوات تقييم الموظفين على الوظائف الاشرافية وغير الاشرافية	9	التقديرات
23	نماذج تقييم الاداء	10	مراحل إعداد التقييم من قبل مدير الإدارة
24	ميثاق الأداء الوظيفة الغير إشرافية	11	تقييم الأداء اثناء الدراسة او التدريب
25	نموذج تقييم الأداء الوظيفي للوظائف " الغير إشرافية "	11	تقارير الانجاز
26	ميثاق الأداء الوظيفة الإشرافية	11	الحفظ والارشفة
27	نموذج تقييم الأداء الوظيفي للوظائف " الإشرافية "	11	الكفاية
28	التقييم العام للموظف	12	التعديل على تقييم الاداء
29	نموذج اعتراض على التقييم السنوي للوظائف الغير اشرافية	12	الاعتراض
30	نموذج اعتراض على التقييم السنوي للوظائف الإشرافية	12	الانذار
		12	لجنة الفحص
		12	نتيجة التقييم
		13	دليل تقدير الجدارات
		14	دليل تقدير الدرجات الخاصة بكل جدارة
		14	ثقافة الاداء

المقدمة

يُعتبر نظام تقييم الأداء لموظفي الجمعية من أهم أنظمة الموارد البشرية، وقد تم تطويره استرشاداً برؤية 2030م، والمتعلقة بالتنمية البشرية والعمل على تحفيز وتقدير مساهمات الكوادر البشرية ومكافأة مساهماتها ومنجزاتها.

ويأتي وضع النظام بالتوازي مع الخطط الاستراتيجية للتطوير المؤسسي والتميز للجمعية والتي يتحتم علينا من خلالها تبني سياسات موارد بشرية تضمن استمرارية نقل المعرفة والخبرة المتراكمة في الجمعية والحد من التسرب الوظيفي بالإضافة إلى تعزيز وتنمية الكفاءات لضمان قدرة الموظفين على تحقيق أهدافهم.

ويقوم نظام تقييم الأداء لموظفي الجمعية على مجموعة من المؤشرات تعبر عن أداء موظفيها وعن الأداء المؤسسي اجمالاً بالإضافة الى كونه المُحرِّك الأساسي الذي يدفع الموظف لتطوير وتحسين أدائه، والعمل على تنمية مهاراته وقدراته بشكلٍ مستمر، إضافة إلى أنه يُشكّل أحد العناصر الأساسية لإرساء ثقافة الأداء المتميّز التي تعتبر عاملاً حيوياً لنجاح الجمعية في تحقيق أهدافها.

وتنعكس مُخرجات نظام تقييم الأداء لموظفي الجمعية على كافة أنشطة وعمليات الموارد البشرية، حيث تُعد جزءاً من برامج تم اقتراحها ضمن منظومة تطوير الموارد البشرية بمسمي موسوعة الموارد البشرية ويشمل تخطيط المسارات الوظيفية، والتعاقب الوظيفي وخطط التوطين الكفاءات بهدف تحديث أنظمة الموارد البشرية في الجمعية بما يتماشى مع أفضل الممارسات العالمية، وبما يتناسب مع توجهات الجمعية ويتلاءم مع محيطها الخيري ومع ثقافتها المتميزة،

الأهداف

1. تطبيق أفضل الممارسات المهنية في مجال إعداد عملية تقييم الأداء لموظفي الجمعية
2. وضع نظام تقييم أداء وظيفي موحد في الجمعية يطبق على كافة الوظائف بها.
3. تشجيع التواصل والحوار البناء والتوجيه المستمر بين المدراء والموظفين
4. تبني منهجية الكايزون في التحسين المستمر في التعلم والتطوير وتقليل الفاقد
5. تقديم معلومات دقيقة وموثقة إلى إدارة الجمعية عن مستويات أداء الموظفين باستخدام مؤشرات الأداء في الجمعية، مما يساعد على إعداد السياسات واتخاذ القرارات المناسبة للاستفادة من الموارد البشرية على أحسن وجه.
6. تمكين المدراء المباشرين من متابعة مستويات أداء موظفيهم بشكل دوري وتحديد احتياجاتهم التدريبية الفعلية بشكل دقيق، وتقديم توصياتهم حول أوضاعهم الوظيفية.
7. توفير الآلية المناسبة لكل من المدير والموظف لتبادل الآراء والمعلومات عن أهداف العمل ومستوى أداء الموظف لواجباته الوظيفية.
8. تمكين إدارة الجمعية من تطوير وتحسين إجراءات الاختيار والتعيين لموظفي الجمعية.
9. تمكين إدارة الموارد البشرية من إعداد خطط سنوية للتدريب تلبي الاحتياجات التدريبية الفعلية لموظفي الجمعية.
10. تحفيز الموظفين على تحسين أدائهم، من خلال ربط نتيجة تقييم الأداء النهائي بقرارات منح العلاوات السنوية والترقيات والحوافز المالية والتدريب والتطوير الوظيفي وكذلك قرارات إنهاء الخدمة.
11. تحديد مدى صلاحية الموظف الجديد للعمل خلال فترة التجربة.
12. دعم إجراءات وعمليات إدارة الموارد البشرية في الجمعية

المادة الأولى

تعريفات:

يكون للكلمات والعبارات الواردة في هذه اللائحة حيثما وردت المعاني المبينة امام كلا منها مالم يكون سياق النص خلاف ذلك:

م	العبارة	المعاني
1	نموذج تقييم الأداء	هو نموذج لتحديد الأهداف والجدارات والوزن المستهدف لكل هدف وجدارة ويتم اعداده وتوقيعه من الموظف ومديره المباشر.
2	الهدف/ المبادرة	النتيجة المطلوبة التي يعمل الموظف على تحقيقها خلال دورة الأداء
3	الجدارات	مجموعة المعارف والمهارات والقدرات والخصائص السلوكية التي تمكن الموظف من أداء عمله بشكل فعال
4	الوزن	هو المقدار الذي يعبر عن أهمية الهدف أو الجدارة
5	المستهدف	التحديد الكمي للأداء المتوقع تحقيقه خلال دورة الأداء.
6	وحدة القياس	التحديد الكمي عن وحدة قياس ناتج الأداء
7	التقدير العام لأداء الموظف	قيمة كمية تعبر عن المستوى الإجمالي لأداء الموظف المرتبط بالأهداف والجدارات في نهاية فترة زمنية محددة من دورة الأداء

المادة الثانية:

وضع الأهداف (المبادرات) والجدارات:

1. تقوم إدارة الموارد البشرية بتنسيق مع الإدارات بوضع المبادرات المرتبطة بالخطط الاستراتيجية للجمعية لكل عام وتحويلها الى اهداف ، ويقوم مساعدي المدير العام والإدارات والفروع بوضع الأهداف (المبادرات) والأوزان والمستهدفات لكل هدف بعد اعتماد جداول المبادرات من صاحب الصلاحيه في نموذج الأداء.
2. تكون الأهداف من أربعة أهداف الي ستة أهداف بحيث يكون مجموع الوزن لجميع الاهداف 100% ويوضع لكل هدف معيار وزنه والمستهدف له.
3. يعد مدير الإدارة أو الفرع نموذج تقييم الأداء بالتنسيق مع الموظف، ويتم توقيعه من الموظف والمدير ويتم إرساله الي إدارة الموارد البشرية.
4. يتم تقييم أداء الموظف وفقاً لنموذج تقييم الأداء في نهاية كل ستة أشهر.

المادة الثالثة:

الأدوار والمسئوليات:

م	الهيئة الادارية	البيان
1	اللجنة التنفيذية	يعتمد التقارير النهائية للجمعية مع المساهمة في تطوير العمل
2	مدير عام الجمعية	<ul style="list-style-type: none"> يقوم باعتماد فرق العمل يحضر الاجتماعات والدورات التدريبية الخاصة بتقييم الاداء يرفع تقاريره النهائي الي اللجنة التنفيذية
3	إدارة التخطيط	<ul style="list-style-type: none"> التأكد من تطبيق نظم ومعايير الجودة في التنفيذ مراجعة سلامة الاجراء من ناحية التطبيق ووضوح المعلومات الاطلاع على نتائج التقييم لتحليها ودراستها ومعالجتها ووضع الحلول
4	إدارة الموارد البشرية	<ul style="list-style-type: none"> تجهيز النماذج وارسالها لكافة الإدارات والفروع استقبال الاستمارات وتجهيز النتائج النهائية الرد على الاستفسارات وتوضيح الاجراء استقبال طلبات التظلم ودراستها والرد عليها
5	إدارة تقنية المعلومات	<ul style="list-style-type: none"> إعداد نموذج تقييم الأداء الالكتروني توزيعه بمشاركة إدارة الموارد البشرية على الإدارات معالجة أي مشاكل تقنية في الاجراء

المادة الرابعة:

المسؤول عن إعداد التقييم:

م	الهيئة الادارية	البيان
1	مدير عام الجمعية	تكون اللجنة التنفيذية هي المسؤولة عن تقييم أداء مدير عام الجمعية في ضوء النتائج والإنجازات التي حققتها الجمعية.
2	المساعدين ومدراء الادارات المباشرة	يكون مدير عام الجمعية هو المسؤول عن تقييم أداء المساعدين والإدارات المرتبطة به مباشرة
3	مدراء الإدارات	يكون مساعد المدير العام للإدارات المعنية هو المسؤول عن تقييم أداء مدراء الادارات المرتبطة به مباشرة
4	مدراء الفروع	يكون مدير الفروع هو المسؤول عن تقييم أداء مدراء الفروع
5	رؤوساء الأقسام والموظفين	يكون مدير الإدارة أو مدير الفرع هو المسؤول عن تقييم أداء رؤوساء الأقسام والموظفين

المادة الخامسة:

اعتماد خطة تقييم الاداء:

تعد إدارة الموارد البشرية في الجمعية خطة سنوية لتقييم الأداء ويتم اعتمادها من صاحب الصلاحية وتتضمن مواعيد إعداد تقارير تقييم الأداء لموظفي الجمعية كالاتي:

- الفترة الاولى للتقييم في نهاية النصف الأول من العام
- الفترة الثانية للتقييم في نهاية النصف الثاني من العام

المادة السادسة:

التقييم خلال فترة التجربة:

1. يتم تقييم أداء الموظف قبل انتهاء فترة التجربة الأولى وهي ثلاث أشهر من تاريخ مباشرته لعمله بالجمعية، وإذا لم تكون كافية وتطلب الامر تمديد فترة التجربة لمدة ثلاث أشهر اخري بحيث تكون اجمالي الفترتين ستة أشهر فعندها يكون التقييم قبل نهاية الفترة الثانية بأسبوعين لتحديد مدى صلاحيته للاستمرار في شغل الوظيفة من عدمه.
2. لا يخضع للتقييم النهائي للأداء كل موظف يلتحق بالعمل في الجمعية للتقييم النصفى او بنهاية السنة، وإنما يخضع فقط لتقييم الأداء خلال فترة التجربة.

المادة السابعة:

التقييم لظروف استثنائية:

للمدير أو من يفوضه لظروف يقدرها أن يقرر إجراء تقييم استثنائي لأداء أي موظف في إدارته في أي وقت من السنة، وذلك لتحديد مدى قدرته على أداء العمل، وأهليته للاستمرار في عمله الحالي أو من عدمه.

المادة الثامنة:

تقييم الأداء في حالة تغيير المدير المباشر:

إذا انتقل أي موظف من إشراف مدير مباشر إلى مدير مباشر آخر، فيقوم مدير الإدارة الذي أمضى أطول مدة تحت إشرافه خلال فترة التقييم بإجراء المراجعة نصف السنوية للأداء وإعداد تقرير التقييم النهائي لأدائه حسب الحالة.

المادة التاسعة:

تقييم الأداء في حالة غياب المدير:

1. إذا اضطر مدير الإدارة لأي سبب للغياب عن عمله في موعد المراجعة نصف السنوية للأداء، فيجب عليه إجراء المراجعة نصف السنوية لأداء موظفيه فور عودته وإعطاء توصيات وتوجيهات مناسبة لهم لتحسين مستوى أدائهم.
2. إذا اضطر مدير الإدارة لأي سبب للغياب عن عمله خلال موعد تقييم الأداء النهائي، فيجب عليه أن يقوم بإعداد تقارير تقييم الأداء النهائي لموظفيه مسبقاً ويقوم بتسليمها إلى مديره الأعلى لاعتمادها في الموعد الرسمي لتقييم الأداء.

المادة العاشرة:

الدليل الإرشادي :

- تعد الجمعية ممثلة في إدارة الموارد البشرية دليل إرشادي للعمل به عند إعداد نموذج تقييم الأداء ويرفق مع هذه اللائحة ويشتمل على الآتي:
1. نموذج ميثاق الموظف للأداء الوظيفي
 2. نماذج الوظائف الإشرافية وغير الإشرافية.
 3. كيفية تعبئة النماذج كتابياً أو الكترونياً لكل موظف
 4. كيفية تحديد الأوزان لكل جدارة
 5. طريقة احتساب التقدير العام لأداء الموظف.

المادة الحادية عشر:

التقديرات:

يكون تقييم الأداء الوظيفي بأحد الأوصاف والتقديرات التالية:

الدرجة	التقدير	وصف الاداء
5	ممتاز	حقق كل أهدافه وتخطى المستهدفات المحددة بالمستوى المطلوب.
4	جيد جدا	إظهار كافة الجدارات في مستويات أعلى من تلك المطلوبة للوظيفة.
3	جيد	حقق كل أهدافه بالمستوى المطلوب.
2	مرضي	الجدارات في مستويات تتوافق بدرجة كبيرة مع المستويات المطلوبة للوظيفة
1	غير مرضي	حقق معظم أهدافه بالمستوى المطلوب
ملاحظة		تحدد كل إدارة الوزن لكل جدارة (بحيث لا يتجاوز الوزن لجدارة القيادة 40% ولا يتجاوز الوزن لأي جدارة أخرى نسبة 20%).

المادة الثانية عشر:

مراحل إعداد التقييم من قبل مدير الإدارة:

المرحلة الأولى: إعداد التقييم:

1. يضع مدير الإدارة الدرجات التي يستحقها الموظف في الخانات المخصصة في النموذج، ويقوم باستخراج مجموع درجات التقييم التي حصل عليها، ويحسب الدرجة النهائية للتقييم.
2. يتم تحديد موعد لكل موظف، ويخصص الوقت الكافي لمناقشة أدائه.
3. يقوم مدير الإدارة باطلاع الموظف على الدرجات التي حصل عليها لكل من الأهداف والجدارات المحددة في النموذج، وكذلك على نتيجة التقييم النهائية، والتوصيات بشأنه.
4. يتيح مدير الإدارة للموظف الفرصة للمناقشة وإبداء وجهة نظره بصراحة في نتيجة تقييم أدائه، وإعلامه بحقه في التظلم من نتيجة تقييم الأداء في حالة حصوله على أقل من جيد في التقييم النهائي وفقاً لإجراءات التظلم المعتمدة في الجمعية.
5. يقوم مدير الإدارة بتوجيه النصح والإرشاد للموظف فيما يتعلق بتحسين مستوى أدائه خلال فترة التقييم القادمة، وكيفية التغلب على الجوانب التي تحتاج إلى تطوير في أدائه، ومناقشته في مجالات التدريب التي يحتاج إليها لتطوير أدائه.
6. يطلب مدير الإدارة من الموظف التوقيع في المكان المخصص له في النموذج حتى ولو لم يكن متفقاً مع نتيجة تقييمه، وفي حالة تحويل النماذج الورقية في تقييم الأداء إلى نماذج إلكترونية، يتم وضع تدابير إدارية تعطي لكل موظف في الجمعية على اختلاف مستوياتهم الوظيفية رمزاً خاصاً يستخدم للتوقيع على النماذج والإجراءات الرسمية ومن بينها نماذج تقييم الأداء، ويحق للموظف كتابة ما يرغب من ملاحظات حول نتيجة تقييم أدائه وترفق مع نموذج تقييم أدائه.
7. يقوم مدير الإدارة المعني بوضع توصياته في نموذج تقييم الأداء النهائي بشأن العلاوة السنوية، الترقية، النقل إلى وظيفة أخرى، التدريب، مع مراعاة عدم التوصية بأية مكافأة أو علاوة سنوية أو ترقية للموظفين الذين ينالون تقييماً بدرجة "غير مرضي" ويكتفى باقتراح ما يتعلق بوضعهم الوظيفي.

المرحلة الثانية: اعتماد نتيجة تقييم الأداء من المدير الأعلى للرئيس المباشر:

- ترفع نماذج تقييم الأداء إلى مساعدي المدير العام للاعتماد، ومن ثم تحال إلى إدارة الموارد البشرية لمراجعتها، ومتابعة التوصيات والتوجيهات المترتبة على نتائج تقييم الأداء.

المرحلة الثالثة: المراجعة من قبل مدير الموارد البشرية:

- يقوم مدير الموارد البشرية بمراجعة جميع نماذج تقييم الأداء للتأكد مما يلي:
1. اكتمال ورود تقارير تقييم الأداء لجميع موظفي الجمعية.
 2. استيفاء النماذج لكافة المتطلبات النظامية.
 3. في حالة وجود نقص أو خطأ في تعبئة النموذج، يتم إعادتها إلى معد التقرير ليقوم باستكمالها أو تصويب الخطأ.
 4. ويضع ملاحظاته بشأن تنفيذ التوصيات الواردة في النموذج، ومن ثم تحفظ في الملف الخاص بالموظف.

المرحلة الرابعة: إعداد تقارير تفصيلية عن نتائج تقييم الأداء:

1. تقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد تقارير سنوية عن نتائج تقييم الأداء لموظفي الجمعية.
2. ترفع نتائج التقارير الي مدير عام الجمعية للاطلاع عليها.
3. يصدر مدير عام الجمعية تعليماته بشأن تنفيذ المقترحات الواردة في تقارير تقييم الأداء.
4. تقوم إدارة الموارد البشرية بتنفيذ التعليمات الخاصة بنتائج تقييم الأداء

المادة الثالثة عشر:

تقييم الأداء اثناء الدراسة او التدريب:

يعد تقييم الأداء الوظيفي عن الموظف خلال فترة التدريب أو الدراسة التي تزيد عن ستة أشهر في ضوء التقارير التي ترد للجهة من جهة التدريب أو الدراسة.

المادة الرابعة عشر:

تقارير الانجاز:

يجب على مدير الادارة عند إعداد تقييم الأداء الوظيفي للموظف الرجوع إلى نموذج تقييم الأداء وسجل تدوين الملاحظات وتقارير الإنجازات وسجل متابعة الأداء وأية مصادر أخرى تساعد على تحقيق الدقة والموضوعية وذلك خلال الفترة السابقة للتقييم.

المادة الخامسة عشر:

الحفظ والارشفة:

يحفظ ويأرشف ورقيا او الكترونيا أصل تقييم الأداء الوظيفي المعد عن الموظف في ملفه الخاص بعد اعتماده لدى إدارة الموارد البشرية مع تزويد الموظف بنسخة منه.

المادة السادسة عشر:

الكفاية:

يعتبر تقييم الأداء الوظيفي المعد عن الموظف كافياً لجميع الحالات التي تطرأ خلال سنة من تاريخ اعتماده.

المادة السابعة عشر:

التعديل على تقييم الاداء:

لا يجوز تعديل تقييم الأداء بعد اعتماده إلا بموافقة صاحب الصلاحية بناءً على توصية مبررة من إدارة الموارد البشرية وبعد تنسيقها مع مدير إدارة الموظف.

المادة الثامنة عشر:

الاعتراض:

- يحق للموظف التظلم من نتيجة التقييم النهائي إلى مساعدي المدير العام التابع لإدارته خلال مدة لا تتجاوز عشرة أيام من تاريخ تزويده بنسخة التقييم.
- يصدر قرار اداري من صاحب الصلاحية بتكوين لجنة مكونة من ثلاث أعضاء يختارهم ويرشحهم ويرأسهم مدير الموارد البشرية للنظر في التظلمات المقدمة من موظفي الجمعية والخاصة بتقييم الأداء على ان يتم الاتي:
 - « فحص التظلمات خلال شهر من تاريخ التقديم.
 - « تكون مداوات اللجنة سرية ولها مناقشة الموظف المتظلم ومعد ومعتمد التقرير.
 - « ترفع اللجنة توصياتها إلى لصاحب الصلاحية ليقرر ما يراه ويكون قراره نهائياً.

المادة التاسعة عشر:

الانذار:

يوجه انذار للموظف الذي حصل على تقييم أداء "غير مرضي" بتحسين مستوي أدائه، فإذا حصل على نفس التقدير في الفترة التالية للتقييم فيرفع أمره إلى إدارة الجمعية للنظر في انهاء خدماته.

المادة العشرون:

لجنة الفحص:

- يقوم مدير عام الجمعية بتشكيل لجنة على غرار لجنة التظلم وتكون مهامها كالاتي:
1. فحص وتقييم نتائج تقييم الأداء بالجمعية.
 2. التحقق من سلامة وعدالة تطبيق معايير برنامج تقييم الأداء بمهنية عالية.
 3. مراجعة الملاحظات التي ترد الي اللجنة والخاصة بتطوير نموذج التقييم.
 4. رفع التوصيات والمقترحات الخاصة برفع مستوي أداء العاملين على البرنامج

المادة الحادية والعشرون:

نتيجة التقييم:

بناء على سلم الأجور والمرتبات المعمول به في الجمعية يتحدد مستويات أداء الموظف التي يستحق عنها العلاوات أو المكافآت أو المزايا الأخرى أو ما هو مطلوب للترقية وفقاً لنتيجة تقييم أداء الموظف.

المادة الثانية والعشرون:

تطبق أحكام لائحة تقييم الأداء على جميع الموظفين بالجمعية والمتعاونين والمعنيين على بند الأجور والوظائف المؤقتة من سعوديين وغيرهم.

دليل تقدير الجدارات

دليل تقدير الدرجات الخاصة بكل جدارة

(1) ثقافة الاداء:

درجة التقدير	يتحمل مسؤولية التزامه وقراراته ولا يلوم الاخرين	فهم وادارك لطبيعة عملة وارتباطه بأهداف الجمعية	مواجهة تحديات العمل بشفافية والهام الاخرين
1	لا يتحمل مسؤولية أفعاله، عادة يلوم الآخرين على تصيره في العمل	لا يفهم دوره وكيفية الربط بينه وبين الأهداف الكلية للجهة الحكومية	لا يتمتع بالشفافية عند مواجهة التحديات ولا يطرح القضايا على رئيسه المباشر إلا بعد فوات الأوان
2	لا يتحمل مسؤولية أفعاله، وأحيانا يلوم الآخرين على تصيره في العمل	يفهم دوره ولكنه لا يفهم كيفية الربط بينه وبين الأهداف الكلية للجهة الحكومية	يفتقر إلى الشفافية أحيانا عند مواجهة التحديات، ويقوم بطرح بعض القضايا على رئيسه المباشر عند الضرورة
3	يتحمل مسؤولية أفعاله في أغلب الأوقات، ونادرا ما يلوم الآخرين على تصيره في العمل	يفهم دوره وعنده تصور عام عن كيفية الربط بينه وبين الأهداف الكلية للجهة الحكومية	يتمتع بالشفافية عند مواجهة التحديات ويقوم بطرح بعض القضايا على رئيسه المباشر
4	يتحمل مسؤولية أفعاله، ولا يلوم الآخرين على تصيره في العمل ابدا	يفهم دوره بوضوح وعلى دراية تامة بكيفية الربط بينه وبين الأهداف الكلية للجهة الحكومية	يتمتع بالشفافية عند مواجهة التحديات ويقوم بطرح القضايا على رئيسه المباشر
5	يتحمل مسؤولية أفعاله دائما ولا يلوم الآخرين على تصيره في العمل ويشجع الآخرين على التصرف مثله	يفهم دوره بوضوح كبير ويعلم مدى تأثيره على تحقيق الأهداف الكلية للجهة الحكومية ولديه القدرة على شرح ذلك لزملائه	دائما ما يكون مبادرا في رفع التحديات لأطراف المعنية في الوقت المناسب وبكل شفافية

(2) المشاركة:

درجة التقدير	مشاركة المعلومات مع زملائه وتسهيل نشرها للاستفادة	طلب آراء من يعملون خارج ادارته عند اللزوم والمشاركة من خلال التواصل الفعال	الاستجابة الإيجابية للمتطلبات الدعم من جهة العمل
1	لا يشارك المعلومات بوضوح ولا يسهل نشرها داخل الإدارة	لا يطلب آراء من يعملون خارج إدارته عند اللزوم ولا يحرص على بناء علاقات داعمة مع المسؤولين الأساسيين	لا يستجيب لطلبات الدعم المقدمة من الوحدات التنظيمية داخل الجهة
2	يشارك المعلومات بوضوح أحيانا، ولكن يجب أن يطلب منه المدير ذلك	يطلب أحيانا آراء من يعملون خارج إدارته عند اللزوم، ولكنه لا يحرص على بناء علاقات داعمة مع المسؤولين الأساسيين	يستجيب أحيانا لطلبات الدعم المقدمة من أي الوحدات التنظيمية في الجهة
3	يشارك المعلومات بوضوح ويسهل نشرها داخل الإدارة عند الطلب	يطلب آراء من يعملون خارج إدارته عند اللزوم من وقت لآخر، ولديه مهارات أولية لبناء علاقات داعمة مع أقرانه من نفس المستوى	غالبا ما يستجيب لطلبات الدعم من الوحدات التنظيمية في الجهة ويوفر ما يطلب منه
4	يشارك المعلومات بفاعلية ووضوح ويسهل نشرها داخل الإدارة	يطلب باستمرار آراء من يعملون خارج إدارته عند اللزوم، وماهر في بناء علاقات داعمة مع أقرانه من نفس المستوى	دائما ما يستجيب لطلبات الدعم من الوحدات التنظيمية في الجهة، ويوفر ما يطلب منه في الوقت المحدد
5	يشارك المعلومات بوضوح دائما ويحرص على نشرها داخل الإدارة ويشجع الآخرين على القيام بالمثل	يطلب بشكل استباقي آراء من يعملون خارج إدارته ويتمتع بمهارة فائقة في بناء علاقات داعمة مع أقرانه من نفس المستوى والمسؤولين في المستويات الأعلى	دائما ما يستجيب لطلبات الدعم من الوحدات التنظيمية في الجهة بصورة فورية وإيجابية ويتمتع في الطلبات لتحديد معلومات أخرى مفيدة يمكن أن تفيد من قام بالطلب

(3) العلاقات الداعمة:

الانصات للآخرين بعناية لفهم رسائلهم بوضوح	القدرة على نقل الأفكار والمعلومات شفويا من خلال رسالة تتسم بالوضوح والفعالية	القدرة على نقل الأفكار والمعلومات كتابيا من خلال رسالة تتسم بالوضوح والفعالية	درجة التقدير
لا ينصت للآخرين بعناية، ويقاطع الآخرين عند تحديثهم أو يكون مشتت الانتباه	لا يستخدم التواصل الشفهي الواضح أو الفعال	لا يستخدم التواصل المكتوب الواضح أو الفعال	1
أحيانا ينصت للآخرين بعناية، لكنه يفقد تركيزه في بعض الأوقات أو يتشتت	أحيانا ما يستخدم التواصل الشفهي الواضح والفعال	أحيانا ما يستخدم التواصل المكتوب الواضح والفعال	2
ينصت للآخرين بعناية ونادرا ما يتشتت	يتواصل مع الآخرين شفويا بصورة فعالة وواضحة بما يتسق مع التوقعات	يتواصل مع الآخرين كتابيا بصورة فعالة وواضحة بما يتسق مع التوقعات	3
ينصت للآخرين بعناية ويظهر فهما واضحا لما يتم إيصاله له ونادرا ما يتشتت	دائما يتواصل مع الآخرين شفويا بصورة فعالة وواضحة وبأسلوب متميز	دائما يتواصل مع الآخرين كتابيا بصورة فعالة وواضحة وبأسلوب متميز	4
دائما ما ينصت للآخرين بعناية ويفهم بوضوح ما يتم إيصاله له من دون ان يتشتت	يتواصل بوضوح وإيجاز وفي الوقت المحدد وينقل المعلومات ذات الصلة، ويحدد الجمهور المستهدف بطريقة سليمة، ويمكنه عرض وجهة نظره بفعالية للجماهير الكبيرة وفق الفادة	يتواصل بوضوح وإيجاز وفي الوقت المحدد وينقل المعلومات ذات الصلة، ويحدد الجمهور المستهدف بطريقة سليمة ويتبع طرق التوثيق الصحيحة	5

(4) انجاز الاعمال:

مبادر وقادر على تقديم بدائل وحلول عند تنفيذه لمهامه	الانضباط وإمكانية الاعتماد عليه في أداء مسؤولياته بجودة عالية	القدرة على القيام بمهام متعددة ووضع أولويات العمل بفاعلية	درجة التقدير
غير مبادر وغير قادر على تقديم البدائل والحلول عند تنفيذه لمهامه ويحتاج الى التوجيه المستمر	لا يمكن الاعتماد عليه ولا ينفذ مسؤولياته في الوقت المحدد بمستوى عالي من الجودة	غير قادر على القيام بمهام متعددة ولا على وضع أولويات العمل	1
نادرا ما يكون مبادرا وقادر على تقديم البدائل والحلول عند تنفيذه لمهامه ويحتاج الى الكثير من التوجيه	يواجه صعوبة في الحفاظ على التوازن بين إمكانية الاعتماد عليه والحدود الزمنية أحيانا ما يسلم في الوقت المحدد لكن بجودة متواضعة وفي أوقات أخرى ولكن ليس بالوقت المحدد	أحيانا يقدر على القيام بمهام متعددة ويضع أولويات العمل بفاعلية عندما يكون ضغط العمل قليلا	2
أحيانا يكون مبادرا وقادرا على تقديم البدائل والحلول عند تنفيذه لمهامه ويحتاج لبعض التوجيه	يمكن الاعتماد عليه غالبا ويلتزم بالوقت في تنفيذ المسؤوليات بالمستوى المتوقع من الجودة	قادرا على القيام بمهام متعددة والعمل بفاعلية عند مستوى الأداء المتوقع	3
غالبا ما يكون مبادرا وقادرا على تقديم البدائل والحلول عند تنفيذه لمهامه ويحتاج لقليل من التوجيه	يمكن الاعتماد عليه بشكل دائم ويلتزم بالوقت المحدد في تنفيذ مسؤولياته بالمستوى المتوقع من الجودة أو بمستوى أعلى	قادر على القيام بمهام متعددة ويطلب تولي مسؤوليات إضافية عند الإمكان	4
دائما يكون مبادرا وقادرا على تقديم البدائل والحلول عند تنفيذه لمهامه ولا يحتاج الى التوجيه	دائما ما يمكن الاعتماد عليه ويلتزم بالوقت المحدد في تنفيذ مسؤولياته بالمستوى المتوقع من الجودة وغالبا ما يتجاوز التوقعات	ماهر للغاية في القيام بمهام متعددة ووضع أولويات العمل بطريقة فعالة، ويتحمل مسؤوليات إضافية بالنظام ويتجاوز التوقعات	5

(5) التطوير الوظيفي:

درجة التقدير	السعي الي تحسين احتياجات التطوير الخاصة به باستمرار	تقديم اراء مساعدة للأخرين ومشاركة النصح والاقتراحات
1	لا يسعى إلى تحسين احتياجات التطوير الخاصة به	لا يقدم اراء مساعدة للأخرين ولا يشاركونهم النصح والاقتراحات
2	أحيانا ما يسعى إلى تحسين احتياجات التطوير الخاصة به لكنه يتطلب الحث من قبل المدير	أحيانا ما يقدم اراء مساعدة للأخرين ويشاركونهم النصح والاقتراحات ولكنه يحتاج لحث على فعل هذا
3	عادة ما يسعى إلى تحسين احتياجات التطوير الخاصة به	يقدم آراء مساعدة للأخرين ويشاركونهم النصح والاقتراحات بما يتسق مع التوقعات
4	يسعى باستمرار إلى تحسين احتياجات التطوير الخاصة به من خلال طلب رد الفعل من المدير	يقدم آراء مساعدة للأخرين ويشاركونهم النصح والاقتراحات
5	مبادر في السعي إلى تحسين احتياجات التطوير الخاصة به من خلال إشراك المدير وأصحاب المصالح الأساسيين بإبداء آرائهم	مبادر في السعي إلى تحسين احتياجات التطوير الخاصة به من خلال إشراك المدير وأصحاب المصالح الأساسيين بإبداء آرائهم

(6) الولاء الوظيفي:

درجة التقدير	الاستعداد للتغلب على أي تحدي في عملة بالجمعية	التطلع الي مستوي اعلي من الإنجاز والابتكار عند تنفيذ عملة بالجمعية	الوصول للعمل في عند الضرورة	اتباع منهجية تتمحور حول خدمة عميل الجمعية عند تنفيذ أنشطة العمل
1	غير مستعد للتغلب على أي تحدي ولا يرغب ابدا في أي مسؤوليات إضافية عند الضرورة	لا يتطلع الى مستوي أعلى من الإنجاز والابتكار عند تنفيذ العمل	لا يصل للعمل في موعده وغير متاح عند الضرورة	لا يتبع منهجية تتمحور حول العميل عند تنفيذ أنشطة العمل
2	أحيانا ما يظهر استعدادا للتغلب على أي تحدي ولا يتحمل أي مسؤوليات إضافية الا في بعض المناسبات أو عندما تكون المسؤوليات سهلة التحمل	أحيانا ما يتطلع إلى مستوي أعلى من الإنجاز والابتكار عند تنفيذ العمل ولكنه يحتاج إلى الحث من قبل المدير	أحيانا ما يصل للعمل في موعده وأحيانا ما يكون متاحا عند الضرورة	أحيانا ما يتبع منهجية تتمحور حول العميل عند تنفيذ أنشطة العمل ولكن يجب أن يحثه مديره على ذلك
3	مستعد للتغلب على أي تحدي مع رغبة أساسية في تحمل المزيد من المسؤوليات	يتطلع على مستوي اعلي من الإنجاز والابتكار عند تنفيذ العمل	يصل للعمل في موعده وهو متاح عند الضرورة حسب التوقعات	يتبع منهجية تتمحور حول العميل عند تنفيذ أنشطة العمل بصورة تتفق مع التوقعات
4	مستعد للتغلب على تحدي حتى في حالة مواجهته لمهام معقدة بطبيعتها	يتطلع باستمرار إلى مستوي أعلى من الإنجاز والابتكار عند تنفيذ العمل	يصل للعمل في موعده باستمرار أو مبكرا عنه وهو متاح عند الضرورة	يتبع باستمرار منهجية تتمحور حول العميل عند تنفيذ أنشطة العمل
5	دائما ما يكون مستعدا للتغلب على أي تحدي وبخاصة عند مواجهته لمهام / مسؤوليات معقدة بطبيعتها ويشجع الآخرين على الاقتداء به	يلهم الآخرين بمبادراته ويشجعهم على التطلع إلى مستوي أعلى من الإنجاز والابتكار عند تنفيذ العمل	دائما ما يصل للعمل في موعده أو مبكرا وهو متاح عند الضرورة ويبقى لوقت متأخر طواعية عند الضرورة	دائما ما يتبع منهجية تتمحور حول العميل عند تنفيذ أنشطة العمل ويشجع الآخرين على الاقتداء به

(7) القيادة:

درجة التقدير	مرن وينفذ إجراءات مهمة تنطوي على درجة كبيرة من المخاطرة وعدم اليقين	يلهم فريقه لتنفيذ أهدافهم حتى في أوقات التحديات	يفكر بمنطقية وإبداعية بدون التأثير بالانحيازات الشخصية	يوازن بين التفويض ومخرجاته	دعم وتطوير المرؤوسين في أدائه
1	دائماً ما يكون غير مرتاح عندما يواجه المخاطر المختلفة ولا يكون قادراً على اتخاذ أي إجراء بدون دعم من الآخرين	غير قادر تماماً على تحفيز فريقه لتحقيق أهدافهم	لا يتمتع بتفكير واضح ومنطقي عند مواجهة المشاكل ويهتم بالمصالح الشخصية على حساب المصالح العامة للمؤسسة أو الفريق بشكل متكرر	غالباً ما يكون متسبباً للغاية عند إدارة موظفيه أو متسلطاً مما يؤدي إلى إثارة حنق موظفيه	لا يوفر ولا يدعم فرص تطوير المرؤوسين المباشرين وغيرهم
2	أحياناً ما يكون مرتاحاً عند مواجهة المواقف التي تنطوي على مخاطرة وأحياناً ما يطلب دعم من الآخرين	يجد صعوبة في إلهام فريقه والحفاظ على تحفيزهم خلال أوقات التحديات	يواجه بعض الصعوبة في التفكير المنطقي وأحياناً لا يفكر بموضوعية عند اتخاذ القرار	أحياناً ما يعاني في الحفاظ على توازن جيد بين التفويض والسيطرة عند إدارة موظفيه	يوفر ويدعم فرص تطوير بعض المرؤوسين من حين لآخر
3	يكون مرتاحاً في المواقف التي تنطوي على مخاطرة ويكون قادراً على اتخاذ إجراء وأحياناً ما يعتمد على الدعم من الآخرين	قادر على إلهام فريقه بشكل مناسب لتحقيق أهدافهم حتى عند مواجهة التحديات	يفكر بمنطقية وإبداعية عند مواجهة المشاكل بدون التأثير بالانحيازات الشخصية	قادر على الموازنة بين التفويض والسيطرة عند إدارة موظفيه بما يتفق مع التوقعات	قادر على توفير فرص التطوير الأساسية لكل مرؤوسيه المباشرين
4	يكون مرتاحاً في المواقف التي تنطوي على مخاطرة ويكون قادراً على اتخاذ إجراء بدون دعم من الآخرين	قادر على إلهام فريقه لتحقيق أهدافهم والتفوق عليها حتى عند مواجهة التحديات	يتجاوز التوقعات في قدرته على التفكير الاستراتيجي وحل المشكلات ودائماً ما يتصرف بموضوعية وبأفضل ما يحقق مصالح المؤسسة	قادر على الموازنة بين التفويض والسيطرة بشكل مستمر عند إدارة موظفيه	يوفر فرص التطوير لكل مرؤوسيه المباشرين بصورة مستمرة بما يرتبط بشكل واضح مع احتياجاتهم
5	يكون مرتاحاً للغاية في المواقف التي تنطوي على مخاطرة ويتخذ قراراً باستخدام الحكم المنطقي حتى وإن كانت النتائج صعبة أو حساسة	قادر على إلهام فريقه لتحقيق أهدافهم والوصول إلى الأداء المتميز ويلهم الآخرين من خارج فريقه أيضاً	يظهر درجة عالية من التفكير الاستراتيجي ويرجم الاستراتيجيات إلى خطط من أفعال ملموسة دائماً ما يتصرف بموضوعية وبأفضل ما يحقق مصالح المؤسسة	يخصص درجة التحكم والتفويض حسب احتياجات كل موظف منفرد بشكل مناسب بناءً على خبرته معهم وعلى احتياجات التطوير	يبادر بتوفير فرص التطوير لكل مرؤوسيه المباشرين وللآخرين أيضاً وفقاً لاحتياجاتهم وطموحاتهم المهنية

الدليل الإرشادي لعملية التطبيق



خطوات تقييم الموظفين على الوظائف الاشرافية وغير الاشرافية

- لا يوجد فرق في التقييم ما بين نموذج الوظائف الاشرافية وغير الاشرافية الا في بند القيادة
- تتم عملية التقييم في بداية السنة ونتيجة التغذية الراجعة في الشهر السادس او السابع
- يتكون النموذج من ثلاث اجزاء وهي كالآتي:

1. الجزء الأول:

وهو عبارة عن معلومات عامة عن الموظف ووظيفته ومكانها.

- الموظف او الموظفة - في الإدارة العامة

اسم الموظف	الوظيفة	الرقم الوظيفي	الموقع	الإدارة العامة
؟؟؟؟؟؟؟؟	مسؤول التوظيف	2222	الإدارة	إدارة الموارد البشرية
			اسم المدير	؟؟؟؟؟؟

- الموظف او الموظفة - في الفروع

اسم الموظف	الوظيفة	الرقم الوظيفي	الموقع	الدوامي
؟؟؟؟؟؟؟؟	مسؤول التميز المؤسسي	3333	الإدارة	إدارة الفروع
			اسم المدير	؟؟؟؟؟؟

2. الجزء الثاني:

وهو جدول الأهداف الذكية / المبادرات ويتم اعتمادها من صاحب الصلاحية ويجب ان تكون الأهداف من 4 الي 6 اهداف موزعة على نسبة 100% ويتكون من الآتي:

المبادرات

الخطوة/ الهدف	وحدة القياس	الوزن	المستهدف	المحقق	التقييم	الموزون التقييم
عقد (6) برامج تدريبية في مهارات الكايزون خلال العام 2021م	برنامج تدريبي	30%	6	5	4	1,2
تدريب (50) موظفة باللغة الإنجليزية خلال عام 2021م	موظفه	25%	50	30	1	0,25
اعداد (2) حقيبة تدريبية في العمل الخيري العام الحالي	حقيبة	20%	2	2	5	1
عمل (3) لقاءات بالمتبرعين خلال العام	لقاء	25%	3	4	5	1,25
الوزن الكلي		100%	اجمالي التقييم الموزون			3,70

الأهداف تكون من 4 الي 6 اهداف

يجب الا يقل الوزن للأهداف عن 15% ولا يزيد عن 35% للوظائف الغير اشرافية 40% للوظائف الاشرافية

شرح جدول الأهداف الذكية (الأهداف والمبادرات)

<ul style="list-style-type: none"> الهدف: هو النتيجة المطلوبة التي يعمل الموظف على تحقيقها خلال فترة التقييم يجب ألا تزيد عدد الأهداف عن ستة أهداف للموظف الواحد ويمكن الاكتفاء بأربع أهداف حسب مهام الموظف المطلوب منه القيام بها يجب ان يكون الهدف ذكي (محدد، قابل للقياس، قابل للتطبيق، منطقي، محدد الزمن) يجب الا يقل الوزن للأهداف عن 15% ولا يزيد عن 35% للوظائف الغير اشرافية و40% للوظائف الاشرافية 	الهدف
وهو يشير الي وحدة القياس مثل /برنامج تدريبي/ ورش عمل /مشروع	وحدة القياس
وهو يشير الي أهمية كل هدف أو جدارة موزعة على 100%	الوزن
هو عدد الوحدات المستهدف إنتاجها خلال العام مثلا عدد 6 برامج تدريبية	المستهدف
وهو عدد الوحدات التي تحقيقها فعليا وبناء علي المثال السابق المحقق 5 برامج	المحقق

حساب نتائج الأهداف في مرحلة التغذية الراجعة
تم هذه المرحلة في الشهر السادس والسابع

العملية الحسابية:

83%	(المحقق ÷ المستهدف) × 100 100 × 6 ÷ 5	1
4	الهدف مقابلة من جدول التقييم 83% يقابله جيد جدا	2
= التقييم الموزون 1,2	التقييم × الوزن لكل خطوة /هدف 4 × 30%	3
= اجمالي التقييم الموزون 3,70	جمع التقييم الموزون =1,25+1+0,25+1,2	4

جدول التقييم:

التقدير	التقييم	الدرجات	التصنيف
5	أداء متميز	90-100%	ممتاز
4	يفوق التوقعات	80-89%	جيد جدا
3	يفي بالتوقعات	75-79%	جيد
2	اقل من التوقعات	65-74%	مرضي
1	أداء منخفض للغاية	50-64%	غير مرضي

3. الجزء الثالث:

- وهو جدول الجدارات السلوكية يتكون من 6 جدارات للوظائف الغير اشرافية ومن 7 جدارات للوظائف الاشرافية.
- وقيمه كل بند جدارة (5) درجات

مثال - الجدارات للوظائف الغير إشرافية

م	الجدارة	الوزن	وصف للجدارات	تقييم الجدارة	التقييم الموزون
1	ثقافة الاداء	20%	يتحمل مسؤولية التزامه وقراراته ولا يلوم الاخرين	3	8,
			فهم وادارك لطبيعة عملة وارتباطه بأهداف الجمعية	4	
			مواجهة تحديات العمل بشفافية والهام الاخرين	5	
		حساب التقدير الموزون		مجموع درجات مستوي الجدارة × الوزن ÷ عدد الصفوف	
2	المشاركة	20%	مشاركة المعلومات مع زملائه وتسهيل نشرها للاستفادة	5	67,
			طلب اراء من يعملون خارج ادارته عند اللزوم والمشاركة من خلال التواصل الفعال	3	
			الاستجابة الإيجابية للمتطلبات الدعم من جهة العمل	2	
3	العلاقات الداعمة	10%	القدرة على نقل الأفكار والمعلومات كتابيا من خلال رسالة تتسم بالوضوح والفعالية	4	33,
			القدرة على نقل الأفكار والمعلومات شفويا من خلال رسالة تتسم بالوضوح والفعالية	3	
			الانصات للآخرين بعناية لفهم رسائلهم بوضوح	3	
4	انجاز الاعمال	10%	القدرة على القيام بمهام متعددة ووضع أولويات العمل بفعالية	2	23,
			الانضباط وإمكانية الاعتماد عليه في أداء مسؤولياته بجودة عالية	2	
			مبادر وقادر على تقديم بدائل وحلول عند تنفيذ مهامه	3	
5	التطوير الوظيفي	20%	السعي الي تحسين احتياجات التطوير الخاصة بعملة باستمرار	5	8,
			تقديم اراء مساعدة للآخرين ومشاركة النصح والاقتراحات	3	
6	الولاء الوظيفي	20%	الاستعداد للتغلب على أي تحدي في عملة بالجمعية	4	65,
			التطلع الي مستوي اعلي من الإنجاز والابتكار عند تنفيذ عملة بالجمعية	3	
			الوصول للعمل في الوقت المحدد بالجمعية والتوفر عند الضرورة	2	
			اتباع منهجية تتمحور حول خدمة عميل الجمعية عند تنفيذ أنشطة العمل	4	
		الوزن الكلي	100%	اجمالي التقييم الموزون	
3,48					
لا تتجاوز نسبة الوزن لاي جدارة في الوظائف الغير اشرافية عن 20%					
لا تتجاوز نسبة الوزن لجدارة القيادة للوظائف الاشرافية عن 40%					
التقييم العام للموظف		(اجمالي التقييم الموزون للأهداف × الأهمية لأهداف) + (اجمالي التقييم الموزون للجدارات × الأهمية للجدارات) = التقييم العام للموظف			

4. الجزء الرابع:

التقييم العام للموظف :
(اجمالي التقييم الموزون للأهداف x الأهمية لأهداف) + (اجمالي التقييم الموزون للجدارات x الأهمية للجدارات)

الأهمية لكل من الجدارات والاهداف:

المجموع	السنة الثالثة		السنة الثانية		السنة الاولى		الوظائف
	جدارات	أهداف	جدارات	أهداف	جدارات	أهداف	
%100	%50	%50	%50	%50	%70	%30	اشرفية
%100	%30	%70	%50	%50	%70	%30	غير اشرفية

حساب العملية :

السنة الاولى
التقييم العام:

$$(3.70 \times 30\%) + (3.48 \times 70\%) = 3.55$$

بالإشارة لجدول التقييم حصل علي = 4 فقد حصل علي تقييم جيدا جدا

جدول التقييم:

التقدير	التقييم	الدرجات	التصنيف
5	أداء متميز	90 - 100%	ممتاز
4	يفوق التوقعات	80 - 89%	جيد جدا
3	يفي بالتوقعات	75 - 79%	جيد
2	اقل من التوقعات	65 - 74%	مرضي
1	أداء منخفض للغاية	50 - 64%	غير مرضي

يجبر الكسر للدرجة الأعلى إذا كان 0,5 أو أكثر

5. الجزء الخامس:

هو جدول مستقل يوضح درجات التقييم التي حصل عليها الموظف / الموظفة

نماذج تقييم الأداء



ميثاق الأداء الوظيفية الغير إشرافية الفترة من: / / إلى: / /

اسم الموظف	الموقع
الوظيفة	الإدارة
الرقم الوظيفي	اسم المدير

أولاً: الأهداف			
م	الهدف	وحدة القياس	الوزن
1			
2			
3			
المجموع			%0

ثانياً: الجدارات			
م	الجدارة	الوزن	وصف للجدارات
1	ثقافة الاداء	%20	يتحمل مسؤولية التزامه وقراراته ولا يلوم الاخرين
			فهم وادارك لطبيعة عمله وارتباطه بأهداف الجمعية
			مواجهة تحديات العمل بشفافية والهام الاخرين
2	المشاركة	%20	مشاركة المعلومات مع زملائه وتسهيل نشرها للاستفادة
			طلب اراء من يعملون خارج ادارته عند اللزوم والمشاركة من خلال التواصل الفعال
3	العلاقات الداعمة	%10	الاستجابة الإيجابية للمتطلبات الدعم من جهة العمل
			القدرة على نقل الأفكار والمعلومات كتابيا من خلال رسالة تتسم بالوضوح والفعالية
4	انجاز الاعمال	%10	القدرة على نقل الأفكار والمعلومات شفها من خلال رسالة تتسم بالوضوح والفعالية
			الانضباط وإمكانية الاعتماد عليه في أداء مسؤولياته بجودة عالية
5	التطوير الوظيفي	%20	مبادر وقادر على تقديم بدائل وطول عند تنفيذه لمهامه
			السعي الي تحسين احتياجات التطوير الخاصة بعملة باستمرار
6	الولاء الوظيفي	%10	تقديم اراء مساعدة للآخرين ومشاركة النصح والاقتراحات
			الاستعداد للتغلب على أي تحدي في عملة بالجمعية
			التطلع الي مستوي اعلي من الإنجاز والابتكار عند تنفيذ عملة بالجمعية
الوزن الكلي		%100	اجمالي التقييم الموزون
التقييم العام للموظف			

تعهد	تم الاطلاع على السياسات والاجراءات المنظمة لعمل تقييم الاداء الوظيفي
اسم الموظف / الموظفة	
التاريخ	
التوقيع	

ميثاق الأداء الوظيفية الإشرافية

الفترة من: / / إلى: / /

اسم الموظف	الموقع
الوظيفة	الإدارة
الرقم الوظيفي	اسم المدير

أولاً: الأهداف

م	الهدف	وحدة القياس	الوزن	المستهدف
1				
2				
3				
المجموع %0				

ثانياً: الجدارات

م	الجدارة	الوزن	وصف للجدارات	اخر مستوى الجدارة المطلوبة
1	ثقافة الاداء	%20	يتحمل مسؤولية التزامه وقراراته ولا يلوم الاخرين	5
			فهم وادارك لطبيعة عملة وارتباطه بأهداف الجمعية	5
			مواجهة تحديات العمل بشفافية والهام الاخرين	5
2	المشاركة	%20	مشاركة المعلومات مع زملائه وتسهيل نشرها للاستفادة	5
			طلب اراء من يعملون خارج ادارته عند اللزوم والمشاركة من خلال التواصل الفعال	5
			الاستجابة الإيجابية للمتطلبات الدعم من جهة العمل	5
3	العلاقات الداعمة	%10	القدرة على نقل الأفكار والمعلومات كتابيا من خلال رسالة تتسم بالوضوح والفعالية	5
			القدرة على نقل الأفكار والمعلومات شفهايا من خلال رسالة تتسم بالوضوح والفعالية	5
			الانصات للآخرين بعناية لفهم رسائلهم بوضوح	5
4	انجاز الاعمال	%10	القدرة على القيام بمهام متعددة ووضع أولويات العمل بفعالية	5
			الانضباط وإمكانية الاعتماد عليه في أداء مسؤولياته بجودة عالية	5
			مبادر وقادر على تقديم بدائل وحلول عند تنفيذ مهامه	5
5	التطوير الوظيفي	%10	السعي الي تحسين احتياجات التطوير الخاصة بعملة باستمرار	5
			تقديم اراء مساعدة للآخرين ومشاركة النصح والاقتراحات	5
			الاستعداد للتغلب على أي تحدي في عملة بالجمعية	5
6	الولاء الوظيفي	%10	التطلع الي مستوى اعلي من الإنجاز والابتكار عند تنفيذ عملة بالجمعية	5
			الوصول للعمل في الوقت المحدد بالجمعية والتوفر عند الضرورة	5
			اتباع منهجية تتمحور حول خدمة عميل الجمعية عند تنفيذ أنشطة العمل	5
7	القيادة	%20	مرن وينفذ إجراءات مهمة تنطوي على درجة كبيرة من المخاطرة وعدم اليقين	5
			يلهم فريقه لتنفيذ أهدافهم حتى في أوقات التحديات	5
			يفكر بمنطقية ويبداعية بدون التأثير بالانحيازات الشخصية	5
			يوازن بين التفويض ومخرجاته	5
			دعم وتطوير المرؤوسين في ادارته	5
الوزن الكلي		%100	اجمالي التقييم الموزون	
التقييم العام للموظف				

تم الاطلاع على السياسات والاجراءات المنظمة لعمل تقييم الاداء الوظيفي

تعهد
اسم الموظف / الموظفة
التاريخ
التوقيع

التقييم العام للموظف

الفترة من: / / إلى: / /

اسم الموظف	الموقع	
الوظيفة	الإدارة / الفرع	
الرقم الوظيفي	اسم المدير	
النتيجة		
في حال حصول الموظف على تقدير ممتاز او غير مرضي اذكر المبررات والوثائق الداعمة له		
المبررات		
الوثائق الداعمة		
نقاط القوة		
نقاط التطوير		
الملاحظات		
توقيع الموظف		
توقيع المدير		
الاعتراض	يمكن تقديم اعتراض خلال 10 ايام من استلام التقييم حسب دليل السياسات والاجراءات	

نموذج اعتراض على التقييم السنوي للوظائف الغير الإشرافية - لعام

أولاً: المبادرات						
خاصة بالمدير		خاص بالموظف		الدرجة		المبادرات
يوجد مرفقات		يوجد مرفقات		الدرجة المطلوب استحقاقها	الممنوحة	الخطوة / الهدف
لا	نعم	لا	نعم			

ثانياً: الجدارات									
خاصة بالمدير		خاص بالموظف		الدرجة		المبادرات			
يوجد مرفقات		يوجد مرفقات		الدرجة المطلوب استحقاقها	الممنوحة	الكلية	وصف الجدارات	الوزن	الجدارة
لا	نعم	لا	نعم						
							يتحمل مسئولية التزامه وقراراته ولا يلوم الاخرين فهم وادارك لطبيعة عمله وارتباطه بأهداف الجمعية	20%	ثقافة الاداء
							مواجهة تحديات العمل بشفافية والهام الاخرين مشاركة المعلومات مع زملائه وتسهيل نشرها للاستفادة طلب اراء من يعملون خارج ادارته عند اللزوم والمشاركة من خلال التواصل الفعال	20%	المشاركة
							الاستجابة الإيجابية للمتطلبات الدعم من جهة العمل القدرة على نقل الأفكار والمعلومات كتابيا من خلال رسالة تتسم بالوضوح والفعالية	10%	العلاقات الداعمة
							الانصات للآخرين بعناية لفهم رسائلهم بوضوح القدرة على القيام بمهام متعددة ووضع أولويات العمل بفعالية	10%	انجاز الاعمال
							مبادر وقادر على تقديم بدائل وحلول عند تنفيذه لمهامه السعي الي تحسين احتياجات التطوير الخاصة بعملة باستمرار	20%	التطوير الوظيفي
							تقديم اراء مساعدة للآخرين ومشاركة النصح والاقتراحات الاستعداد للتغلب على أي تحدي في عملة بالجمعية التطلع الي مستوي اعلي من الإنجاز والابتكار عند تنفيذ عملة بالجمعية	20%	الولاء الوظيفي
							الوصول للعمل في الوقت المحدد بالجمعية والتوفر عند الضرورة اتباع منهجية تتمحور حول خدمة عميل الجمعية عند تنفيذ أنشطة العمل	20%	

نموذج اعتراض على التقييم السنوي للووظائف الإشرافية - لعام

أولاً: المبادرات						
خاصة بالمدير		خاص بالموظف		الدرجة		المبادرات
يوجد مرفقات		يوجد مرفقات		الدرجة المطلوبة استحقاقها	الممنوحة	الكلية
لا	نعم	لا	نعم			

ثانياً: الجدارات							
خاصة بالمدير		خاص بالموظف		الدرجة		المبادرات	
يوجد مرفقات		يوجد مرفقات		الدرجة المطلوبة استحقاقها	الممنوحة	الكلية	وصف الجدارات
لا	نعم	لا	نعم				
							يتحمل مسئولية التزامه وقراراته ولا يلوم الآخرين
							فهم وادراك لطبيعة عملة وارتباطه بأهداف الجمعية
							مواجهة تحديات العمل بشفافية والهام الآخرين
							مشاركة المعلومات مع زملائه وتسهيل نشرها للاستفادة
							طلب آراء من يعملون خارج ادارته عند اللزوم والمشاركة من خلال التواصل الفعال
							المشاركة
							الاستجابة الإيجابية للمتطلبات الدعم من جهة العمل
							القدرة على نقل الأفكار والمعلومات كتابيا من خلال رسالة تتسم بالوضوح والفعالية
							القدرة على نقل الأفكار والمعلومات شفويا من خلال رسالة تتسم بالوضوح والفعالية
							الانصات للآخرين بعناية لفهم رسائلهم بوضوح
							القدرة على القيام بمهام متعددة ووضع أولويات العمل بفعالية
							الانضباط وإمكانية الاعتماد عليه في أداء مسؤولياته بجودة عالية
							انجاز الاعمال
							مبادر وقادر على تقديم بدائل وحلول عند تنفيذه لمهامه
							السعي الي تحسين احتياجات التطوير الخاصة بعملة باستمرار
							تقديم آراء مساعدة للآخرين ومشاركة النصح والاقتراحات
							التطوير الوظيفي
							الاستعداد للتغلب على أي تحدي في عملة بالجمعية
							التطلع الي مستوي اعلي من الإنجاز والابتكار عند تنفيذ عملة بالجمعية
							الوصول للعمل في الوقت المحدد بالجمعية والتوفر عند الضرورة
							الولاء الوظيفي
							اتباع منهجية تتمحور حول خدمة عميل الجمعية عند تنفيذ أنشطة العمل
							من وينفذ إجراءات مهمة تنطوي على درجة كبيرة من المخاطرة وعدم اليقين
							يلهم فريقه لتنفيذ أهدافهم حتى في أوقات التحديات
							القيادة
							يفكر بمنطقية ويبادعية بدون التأثير بالانحيازات الشخصية
							يوازن بين التفويض ومخرجاته
							دعم وتطوير المرؤوسين في ادارته



الجمعية الخيرية لرعاية الأيتام
CHARITY COMMITTEE FOR ORPHANS CARE